



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração

PEDRO DE MORAES SOARES

**AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS RELATIVAS
À GESTÃO DE RISCOS COM BASE EM RECOMENDAÇÕES
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: estudo de caso em
entidade do Sistema S**

Brasília – DF

2019

PEDRO DE MORAES SOARES

**AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS RELATIVAS
À GESTÃO DE RISCOS COM BASE EM RECOMENDAÇÕES
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: estudo de caso em
entidade do Sistema S**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Carlos André de Melo Alves

Brasília – DF

2019

Soares, Pedro de Moraes.

AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS
RELATIVAS À GESTÃO DE RISCOS COM BASE EM
RECOMENDAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO:
estudo de caso em entidade do Sistema S/ Pedro de Moraes
Soares. – Brasília, 2019.

50 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2019.

Orientador: Prof. Doutor Carlos André de Melo Alves,
Departamento de Administração.

1. Gestão de Riscos no Setor Público. 2. Políticas e
Estratégias. 3. Sistema S. 4. Tribunal de Contas da União.

PEDRO DE MORAES SOARES

**AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS RELATIVAS
À GESTÃO DE RISCOS COM BASE EM RECOMENDAÇÕES
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: estudo de caso em
entidade do Sistema S**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Pedro de Moraes Soares

Dr. Carlos André de Melo Alves
Professor-Orientador

Dr. Evaldo Cesar Cavalcante
Rodrigues
Examinador

Esp. Guilherme de Queiroga Falcão
Examinador

Brasília, 21 de novembro de 2019

Dedico este trabalho à minha família por todo amor e suporte que me ofereceram durante todos esses anos, e aos meus amigos que me acompanharam durante essa aventura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe Andréa Rosa de Moraes Soares e ao meu pai Absalão Soares Neto por tudo que fizeram por mim, para meu crescimento pessoal, profissional e acadêmico.

Agraço ao meu irmão Matheus de Moraes Soares por todo companheirismo e apoio não somente durante o a realização deste trabalho, mas em toda minha vida.

Agradeço aos meus amigos por me lembrarem que às vezes a vida não precisa ser tão dura.

Agradeço aos meus colegas de trabalho por toda receptividade e incentivo para que este trabalho pudesse ser realizado.

Agradeço ao Doutor Carlos André de Melo Alves, por todo cuidado, paciência e ensinamentos transmitidos durante o período em que trabalhamos junto.

RESUMO

O presente trabalho busca avaliar o nível de aderência das políticas e das estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo Tribunal de Contas da União – TCU. Para o desenvolvimento da pesquisa realizou-se um estudo de caso descritivo. Os dados primários e secundários foram coletados em empresa do Sistema S, denominada Empresa S, selecionada por acessibilidade aos dados e por ter seus recursos parcialmente custeados pela União. O tratamento dos dados empregou a análise documental e de conteúdo, com a técnica de adequação padrão por múltiplas fontes de evidência, considerando 5 itens e 20 subitens relativos a políticas e a estratégias de gestão de riscos, baseados no documento elaborado pelo TCU intitulado 'Referencial Básico da Gestão de Riscos'. Os principais resultados apresentam aderência de 69,23% dos itens aplicáveis ao caso, sinalizando-se como principais pontos de aprimoramento: a definição do apetite ao risco e a formalização da política de riscos pela Empresa S. O estudo pode ser útil para reflexões de gestores em entidades públicas, acadêmicos, órgãos de controle externo e demais partes interessadas no estudo da gestão estratégica de riscos no setor público brasileiro.

Palavras-chave: Gestão de Riscos. Políticas e Estratégias. Sistema S. Tribunal de Contas da União.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Nível hierárquico da gestão de riscos | 16 |
| Figura 2 - Modelo de gestão de riscos previstos no COSO II | 19 |
| Figura 3 - Dimensões para modelo de Avaliação TCU | 24 |
| Figura 4 - Organograma Simplificado | 31 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Quadro 1 - Quadro de identificação de riscos..... | 15 |
| Quadro 2 - Diferença na abordagem de risco no Setor Privado para o Setor Público..... | 21 |
| Quadro 3 - Itens e subitens usados para avaliar as políticas e estratégias de gestão de riscos..... | 26 |
| Quadro 4 - Missão, Visão e Valores..... | 33 |
| Quadro 5 - Metas Mobilizadoras 2018 | 35 |
| Quadro 6 - Resumo de Resultados..... | 39 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil
CGU – Controladoria-Geral da União
CMN – Conselho Monetário Nacional
CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNC – Confederação Nacional do Comércio
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CNT – Confederação Nacional do Transporte
COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*
CMN – Conselho Monetário Nacional
ERM – *Enterprise Risk Management*
FDC – Fundação Dom Cabral
GRCorp – Gerenciamento de Riscos Corporativos
ISO – *International Organization for Standardization*
NAO – *National Audit Office*
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC – Serviço Social do Comércio
SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI – Serviço Social da Indústria
SEST – Serviço Social do Transporte
TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | Contextualização | 11 |
| 1.2 | Formulação do problema | 12 |
| 1.3 | Objetivo Geral | 12 |
| 1.4 | Objetivos Específicos | 13 |
| 1.5 | Justificativa | 13 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 2.1 | Risco: Conceito, Tipologia e Gestão | 14 |
| 2.2 | Gestão de Riscos no Setor Público e as Recomendações do TCU | 20 |
| 3 | METODOLOGIA | 28 |
| 3.1 | Tipo e descrição geral da pesquisa | 28 |
| 3.2 | Caracterização da organização, setor ou área | 28 |
| 3.3 | População e Amostra | 29 |
| 3.4 | Procedimentos de coleta e de análise de dados | 29 |
| 4 | RESULTADOS | 31 |
| 4.1 | Direcionamento Estratégico | 32 |
| 4.2 | Integração da Gestão de Riscos ao Processo de Planejamento | 34 |
| 4.3 | Política de Gestão de Riscos | 36 |
| 4.4 | Comprometimento da Gestão | 37 |
| 4.5 | Alocação de Recursos | 38 |
| 4.6 | Resumo dos Resultados | 39 |
| 5 | CONCLUSÃO | 42 |
| | REFERÊNCIAS | 45 |
| | APÊNDICES | 49 |
| | ANEXOS | 53 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Os riscos estão presentes nas atividades das empresas independente da percepção sobre eles, sendo importante que haja um posicionamento em relação a eles. As empresas podem atuar de maneira diferente em relação ao tipo de risco, podendo ser mais ou menos tolerantes em relação aos riscos que estão dispostas a se expor, segundo a norma técnica ISO 31000 *Risk Management – Principles and Guidelines*.

Os riscos podem ter sua origem externa ou interna, e podem ser classificados por sua natureza estratégica, operacional ou financeira, para a eventual tipificação do risco (ABNT, 2009). Estes parâmetros são úteis para a gestão de riscos. Muitos estudiosos, tais como Knight (1921) e Markowitz (1952), bem como entidades internacionais, como *Committee of Sponsoring Organizations - COSO* e *International Organization for Standardization - ISO* contribuíram com a criação de padrões e boas práticas para a consolidação de abordagens sistemáticas para a gestão de riscos organizacionais (COSO, 1992, 2004; ABNT, 2009).

De notar que os padrões e boas práticas de gestão de riscos, citados no parágrafo anterior, podem servir de referência não apenas para as empresas privadas, mas também, para a gestão de riscos no setor público. A este respeito, no Brasil existem diretrizes divulgadas por órgãos de controle, como por exemplo da Controladoria-Geral da União – CGU e o Tribunal de Contas da União – TCU (BRASIL. CGU, 2018; BRASIL. TCU, 2018a).

Neste estudo, será enfatizado o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, documento que contempla diversos tópicos, inclusive sobre políticas e estratégias relativas a gestão de riscos. Adicionalmente, o documento tem sua aplicação abrangente às organizações de qualquer setor, tamanho ou atividade (BRASIL. TCU, 2018a).

Em complemento, este trabalho tem o seu foco em entidade do Sistema S que recebe recursos repassados pela União, o que torna a escolha do documento do TCU adequada para a avaliação proposta neste estudo.

1.2 Formulação do problema

De forma geral, as empresas devem alinhar seus objetivos estratégicos de maneira a mitigar os riscos, inclusive empresas do Sistema S. As políticas e estratégias são elementos norteadores da gestão de riscos e devem estar alinhadas em todos os níveis hierárquicos da organização, contribuindo para a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico da organização (BRASIL. TCU, 2018a).

O modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos apresentado pelo TCU compõe quatro grandes dimensões para sua aplicação, sendo elas: o Ambiente, os Processos, os Resultados e as Parcerias (BRASIL. TCU, 2018a). Para esse estudo serão avaliadas as políticas e estratégias, que fazem parte da dimensão Ambiente.

A oportunidade de estudos sobre políticas e estratégias relativas à gestão de riscos abordando entidade do Sistema S¹, fundamentou a seguinte questão desta pesquisa: **Qual o nível de aderência das políticas e estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S, baseado nas recomendações propostas pelo Tribunal de Contas da União?**

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar o nível de aderência das políticas e estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo Tribunal de Contas da União.

¹ O Sistema S - Termo que define o conjunto de entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica. Têm sua contribuição garantida pelo Art. 149 da Constituição Federal Brasileira.

1.4 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Associar as recomendações propostas pelo TCU ao estudo da gestão de riscos das empresas que utilizam de recursos públicos federais.
- Propor um quadro com categorias e subcategorias para análise das políticas e estratégias relativas a gestão de riscos, baseado nas referidas recomendações.
- Analisar as políticas e estratégias da empresa do Sistema S com base em categorias e subcategorias presentes no quadro previamente proposto.
- Atribuir um nível de aderência das estratégias e políticas com base na citada análise.

1.5 Justificativa

O presente estudo, sob uma ótica teórica, é relevante por existirem poucos estudos relacionados à gestão de riscos em empresas não financeiras. Adicionalmente, o estudo tem seu foco no estudo de políticas e estratégias relativas a gestão de riscos em empresas com recursos custeados pela União, trazendo contribuições para o estudo do tema gestão de riscos em entidades públicas.

Em relação à relevância prática, o estudo pode contribuir para a reflexão de muitos grupos interessados: inicialmente, os gestores de riscos em entidades públicas e os formuladores de políticas e de estratégias nessas entidades, os acadêmicos da área, órgãos de controle externo, a exemplo do próprio TCU, e demais partes interessadas que podem ser beneficiadas pela maior transparência demonstrada a respeito do tema.

Por fim, o estudo pode contribuir para reflexões da comunidade acadêmica, pois apresenta uma sobre o tema 'gestão de riscos' e apoia a tomada de decisões estratégicas pela Empresa S, assim como outras entidades do Sistema S.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Risco: Conceito, Tipologia e Gestão

A palavra risco, derivada do latim *riscu*, que significa ousar, é comumente associada à chance de erro de alguma ação. Em parâmetros formais e acadêmicos, o risco associa-se à qualificação e à quantificação das incertezas de um evento futuro, diagnosticado com uma probabilidade de ocorrência (FABER; MANSTETTEN; PROOPS, 1992).

No desenvolvimento da conceituação de riscos corporativos um marco importante foi a ideia da “surpresa” como risco inesperado, advertindo sobre a dependência da análise de situações passadas para previsão de consequências futuras, desconhecendo assim, eventuais surpresas (KNIGHT, 1921).

Outro grande passo para o crescimento do estudo dos riscos corporativos, tratou da metodologia para a seleção de uma carteira de ações, focado principalmente na questão da *performance* do resultado de determinada carteira, para tanto levanta métricas e fórmulas para a tomada de decisão (MARKOWITZ, 1952). Tais iniciativas revelam que o risco não precisa ser necessariamente temido, mas administrado (BERNSTEIN, 1996).

Considerando a perspectiva brasileira e do setor público, o TCU contribui informando que riscos são inerentes a qualquer atividade, sendo ela profissional, pessoal ou empresarial, todas as suas ações estão ligadas a múltiplos resultados que podem ser diferentes aos anteriormente planejados (BRASIL. TCU, 2018a).

Para a identificação dos riscos são avaliados diferentes fatores, como a origem, a natureza e a tipificação dos riscos. Diversos autores podem contribuir para uma tipificação de riscos. O Quadro 1 demonstra uma tipologia proposta pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.

Quadro 1 - Quadro de identificação de riscos

| | | Tipos |
|--------------------|----------|----------------|
| Origem dos Eventos | Externos | Macroeconômico |
| | | Ambiental |
| | | Social |
| | | Tecnológico |
| | | Legal |
| | Internos | Financeiro |
| | | Ambiental |
| | | Social |
| | | Tecnológico |
| | | Conformidade |

Fonte: Adaptado de IBGC (2007, p.17).

Conforme ilustra o Quadro 1, os riscos podem ser classificados segundo origem dos eventos em interno ou externo à organização. Os riscos internos são os que podem surgir de dentro da própria organização, por exemplo, seus processos, ambiente, pessoas, políticas, estratégias, resultados, metas e parcerias. Os riscos externos são eventos relacionados, por exemplo, ao ambiente político, social, macroeconômico e setorial da organização (IBGC, 2007).

O IBGC propõe, também, uma segmentação relativa à natureza dos riscos em estratégicos, financeiros e operacionais. Inicialmente, os riscos estratégicos são relacionados à alta administração da empresa e a tomada de decisão por eles (IBGC, 2007). Para Coimbra (2007), os riscos estratégicos têm relação às alterações no ambiente, sendo pelos concorrentes ou hábitos dos clientes, também pela não adequação às novas tecnologias ou produtos. Esse risco também pode ser por exemplo, uma má ação ou reação em situações de fusão ou aquisição pela empresa

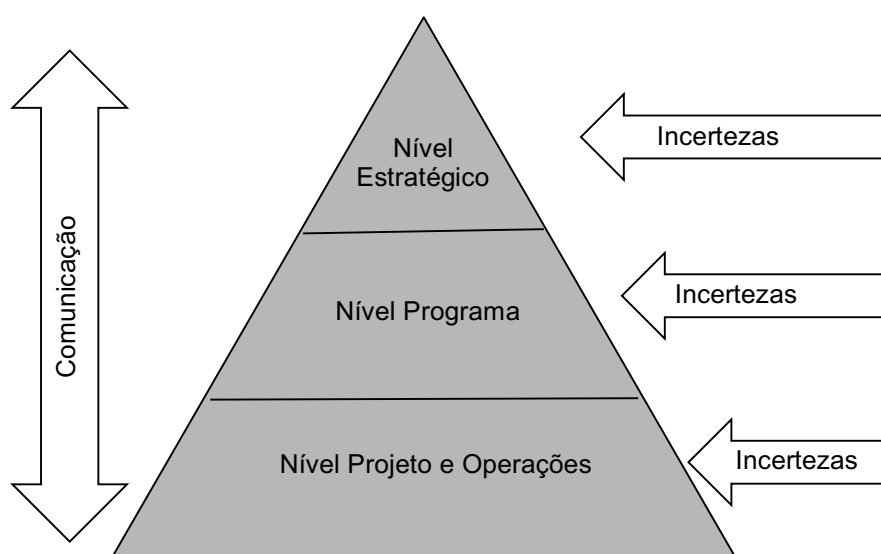
Por sua vez, os riscos financeiros relacionam-se às operações financeiras da organização, por exemplo pelo risco da não maximização do fluxo de caixa, avaliação efetiva de risco e retorno, captação e aplicação dos recursos pela organização (IBGC, 2007). Neste aspecto a Lei Sarbanes-Oxley indica a questão do risco relacionado à confiabilidade das informações relacionadas aos relatórios financeiros divulgados pela organização (USA, 2002).

Em complemento, os riscos operacionais associam-se à possibilidade de má gestão, resultado de falhas operacionais, processuais (IBGC, 2007). Para Assaf (2008, p. 115), esses eventos podem advir de “erros humanos, falhas nos sistemas

de informações e computadores, fraudes, eventos externos, entre outras”. Um controle deficiente dos riscos operacionais pode causar a interrupção das atividades da empresa assim como gerando a uma má reputação por geração de passivos contratuais, ambientais e regulatórios.

É importante ressaltar que, segundo o The Orange Book (UK, 2004), existe uma hierarquia dos riscos, eles divididos por: nível estratégico, que contempla a formulação dos objetivos estratégicos e prioridades de alocação dos recursos alinhado às políticas organizacionais; nível programa, que inclui as decisões para implementação e gerenciamento previstos no nível estratégico; nível projetos e operações, que considera as atividades e objetivos dos programas, visando atingir as metas estabelecidas pela alta gestão. É necessária a comunicação, que garante a confiabilidade de relatórios e alinhamento entre esses níveis hierárquicos, assim como a consciência de que em todos eles existem um grau de incerteza nas operações. A Figura 1 ilustra os argumentos deste parágrafo.

Figura 1 - Nível hierárquico da gestão de riscos



Fonte: Adaptado de UK (2004, p.10).

Os estudos a respeito da conceituação e tipologia dos riscos contribuem para a sua adequada gestão. A gestão de riscos é importante na geração e/ou manutenção de valor de uma empresa, pois seus resultados influenciam os valores esperados dos fluxos de caixa futuros e/ou reduções no custo médio do capital (FERRAZ, 2003).

De acordo com COSO (2004) a gestão (ou gerenciamento) de riscos corporativos busca identificar e classificar os riscos de maneira a estruturar melhores ações ou reações a possíveis eventos que venham de alguma forma afetar os objetivos estratégicos da empresa. Tais ações devem ser estruturadas por meio de políticas aprovadas pelo órgão máximo da organização, o Conselho de Administração (ou, se tal conselho inexistir, a diretoria), com a finalidade de alinhamento da estratégia às metas e ao apetite ao risco proposto pela empresa.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 28) as Políticas de Negócios visam “integrar as áreas funcionais dentro da empresa de modo que se pudesse alcançar uma administração consistente.” Para tanto é necessária que haja a Administração Estratégica que

é um termo amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e dos objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24).

Adicionalmente, a consciência e a disposição para a gestão dos riscos é importante para a tomada de decisões (IBGC, 2007).

A gestão de riscos no setor financeiro é regulada, tanto no nível internacional quanto no Brasil. No âmbito internacional, jurisdições podem incorporar as recomendações do Comitê da Basileia (BACEN, [s.d.]). No Brasil, existem normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, a exemplo da Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017, com determinações a respeito da estrutura de gestão de riscos em instituições financeiras (BACEN, 2017) e a Circular nº 3.681, de 4 de novembro de 2013, dispondo, entre outros pontos, sobre o gerenciamento de risco das instituições de pagamento (BACEN, 2013).

Adicionalmente, a respeito das empresas (financeiras ou não) que ofertam ações no mercado acionário brasileiro, é importante citar as determinações da Comissão de Valores Mobiliários – CVM que determina a divulgação de fatores de risco aos quais estejam expostas, por meio do documento chamado ‘Formulário de Referência’ (CVM, 2015). Essa divulgação, inclusive, serve para orientar as decisões de potenciais investidores em empresas atuantes no mercado de capitais brasileiro.

Um desafio para empresas não financeiras, é a estruturação de medidas sistemáticas para a gestão de riscos que assegurem uma trajetória segura para o negócio dessas entidades:

A principal diferença entre empresas não-financeiras e financeiras quanto ao gerenciamento de riscos é que as instituições financeiras são reguladas e obrigadas a gerenciar riscos de crédito, mercado e operacional, e a deter capital suficiente em relação a suas posições de risco. Por sua vez, empresas não-financeiras podem conter grande volume de ativos que não apresentam a mesma liquidez de uma carteira de um banco. Assim, a gestão de risco em empresas não-financeiras deve existir no sentido de garantir uma trajetória segura para o negócio da entidade (CROUHY; GALAI; MARK, 2004; BARBOSA, 2003 *apud* NASCIMENTO; ALVES, 2007).

Um trabalho a respeito da gestão de riscos, que pode beneficiar o entendimento da gestão de riscos pelas empresas públicas e privadas, é consubstanciado no documento *Enterprise Risk Management*. O referido documento que define a gestão de riscos corporativos como:

É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2004).

O COSO (2004), afirma que a partir da missão e objetivos estruturados pela alta gestão de uma organização, são estabelecidas as principais metas e estratégias para o alinhamento da organização. Para tanto, eles refinaram o modelo do *The Orange Book*, criando uma matriz tridimensional em formato de cubo (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de gestão de riscos previstos no COSO II



Fonte: Adaptado por TCU (2018, p.15).

A Figura 2 apresenta um modelo na forma de cubo com três faces e diversos componentes. A face superior do cubo demonstra os objetivos comuns da organização, a face lateral esquerda exibe os componentes necessários presentes para uma boa gestão dos riscos, e a face direita mostra a estrutura organizacional englobando os diversos níveis e/ou funções da organização, como por exemplo os projetos, processo e atividades que permitem a chegada ao seu objetivo estratégico. Por fim, baseado no COSO, o gerenciamento de riscos pode ser assim descrito:

(...) não apenas permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, como também integra o processo de criação e preservação de valor [...] é um processo conduzido pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais empregados, e aplicado no estabelecimento de estratégias por meio de toda a organização. Além de ser capaz de identificar eventos em potencial, capazes de afetar a organização, o processo permite o gerenciamento de riscos de forma compatível com o apetite a risco da organização e, ainda, possibilita um nível razoável de garantia em relação à realização dos seus objetivos (COSO, 2004).

Por fim, no tocante a gestão de riscos empresariais, podem ser citadas, ainda, recomendações da ISO sobre o tema, a exemplo da ISO 31000. Este documento é importante pois trata da gestão de risco de forma geral, sem se ater à atuação setorial da empresa, podendo ser aplicada em áreas diferentes como estratégias, operações, serviços e ativos. De forma geral ISO 31000, estrutura-se em três partes: Princípios, a Estrutura e o Processo (ABNT, 2009).

Quanto à estrutura da Gestão de Riscos, com base na ISO 31000, busca-se “(...) assegurar que a informação sobre riscos (...) seja adequadamente reportada e utilizada como base para a tomada de decisões e a responsabilização em todos os níveis organizacionais aplicáveis” (ABNT, 2009, p. 8). E para tanto desenham uma relação entre componentes de uma estrutura consolidada para gestão de riscos, que não visa prescrever um sistema, e sim cooperar para as empresas na tangente de integração, cabendo assim, às entidades adaptarem-se às suas particularidades.

Para estrutura da Gestão de Riscos a ISO 31000 afirma que “A estrutura assegura que a informação sobre riscos proveniente desse processo seja adequadamente reportada e utilizada como base para a tomada de decisões e a responsabilização em todos os níveis organizacionais aplicáveis” (ABNT, 2009, p. 8)

E para tanto desenham uma relação entre componentes de uma estrutura consolidada para gestão de riscos, que não visa prescrever um sistema, e sim cooperar para as organizações na tangente de integração, cabendo assim, às organizações se adaptarem às suas particularidades, ressaltando a importância do Mandato e do Comprometimento pela alta gestão, para a concepção da estrutura para a Gestão dos Riscos, a implementação de processos e estrutura para a gestão de riscos, o monitoramento e análise crítica da estrutura e sua melhoria contínua. (ABNT, 2009).

2.2 Gestão de Riscos no Setor Público e as Recomendações do TCU

Existe na literatura diversos tipos de riscos típicos aos quais as entidades governamentais estão expostas. Silveira (2015), cita como exemplo a possível interferência indevida do Estado ao exercer seu papel de controlador; a descontinuidade administrativa e estratégica advinda de uma troca de governo que pode causar um atraso no alinhamento e estruturação de ações consolidadas ao médio e longo prazo.

O *National Audit Office* - NAO (2000), apresenta como tipos de riscos no setor público, também, eventual mudança no cenário econômico, que com a queda de receita pode reduzir também a prestação de serviços públicos em grande escala

e com qualidade reduzida, a baixa disposição à inovação, que pode gerar a obsolescência de serviços; a chance de fraudes e desvio de recursos; a inadequação ou inabilidade de ofertar serviços que supram a demanda, e a falta de competitividade e sincronia na prestação entre diversos serviços públicos, entre outros exemplos.

Para Freitas (2002), existem fatores comuns na gestão de riscos entre os setores público e privado, por exemplo: riscos de processos judiciais, riscos de falhas em tecnologias da informação e riscos financeiros advindos da globalização. Entretanto, existem algumas diferenças para a abordagem de gestão de riscos entre os dois setores, conforme explicita o Quadro 2.

Quadro 2 - Diferença na abordagem de risco no Setor Privado para o Setor Público

| SETOR PRIVADO | SETOR PÚBLICO | DIFERENÇA |
|------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Foco principal nos negócios | Foco nos órgãos e programas (orçamento) | No setor público o risco é sistêmico, ou seja, depende de várias organizações |
| Decisões sobre risco confidenciais | Decisões sobre riscos públicas e transparentes | Exigência de <i>accountability</i> no setor público. |

Fonte: Adaptado de Hood e Rothstein (2000).

Pela variedade de atividades executadas no âmbito das empresas com controle público, baseado em Silveira (2015), ressalta-se a importância da gestão de riscos como órgão de controle e o reforço de suas atividades para a governança, buscando garantir a legitimidade na atuação das entidades com controle público. Vale ressaltar, como explicita Freitas (2002, p. 44) que as ações tomadas “[...] envolvem um certo grau de risco, que na forma de serviços deficientemente prestados [...] ou mesmo de que oportunidades de solução de antigos problemas sejam desperdiçadas”.

Assim, Freitas (2002), sugere que a gestão de riscos é capaz de melhorar o desempenho de empresas governamentais em diversos aspectos, como na otimização de recursos utilizados, na prestação de serviços, na gestão da mudança, gestão de projetos, na busca pelo fim de fraudes e desvios, e também na inovação, para tanto é de importância o alinhamento estratégico pela entidade, guiado por políticas estabelecidas pela alta gestão.

Ao abordar a gestão de riscos na Seção 2.1 foram citados autores que tratam o tema e apresentam orientações e recomendações sobre o assunto reconhecidas mundialmente, como o *Orange Book*, o ISO 31000 e o *Enterprise Risk Management* (UK, 2004; ABNT, 2009; COSO, 2004). Essas orientações podem contribuir, inclusive, para o estudo da gestão de riscos no setor público, inclusive no Brasil.

Nesse sentido, órgãos de controle público da Administração Pública Federal podem empregar tais autores para orientar seus trabalhos na observância da gestão de riscos no setor. O trabalho é importante, inclusive, para avaliar a integridade nas práticas de gestão e de controle adotadas por entidades custeadas com recursos da União. Dois exemplos de órgãos de controle são a CGU e o TCU, previamente citados na introdução desta pesquisa (BRASIL. CGU, 2018; BRASIL. TCU, 2018a).

Com relação ao trabalho da CGU, no Brasil, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, trata da adoção pelos órgãos de entidades do Poder Executivo Federal às medidas para sistematização e práticas de governança, controles internos e gestão de riscos, para tanto, ela direciona com conceitos, princípios, objetivos e a estruturação que devem ser seguidos (BRASIL. MPOG; CGU, 2016).

Para os fins deste estudo ressalta-se o Artigo 17 da Instrução Normativa citada no parágrafo anterior pois trata especificamente das políticas de gestão de riscos, que deveria ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação da referida Instrução Normativa, devendo especificar, ao menos:

- I – princípios e objetivos organizacionais;
- II – diretrizes sobre:
 - a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;
 - b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;
 - c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;
 - d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;
 - e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e
 - f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e
- III – competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade. (BRASIL. MPOG; CGU, 2016, art. 17).

Além do CGU, conforme previamente citado nesta seção, deve-se enfatizar o trabalho do TCU. Neste estudo, será dada ênfase ao Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU (BRASIL. TCU, 2018a). Este referencial é particularmente útil para ser observado em especial por empresas que recebam recursos da União e, dessa forma, estão obrigadas a prestar contas ao TCU de seus atos.

A base para elaboração do referencial citado no parágrafo anterior considera a Resolução nº 287/2017 (BRASIL. TCU, 2017), e recomendações do Plenário do TCU, como o Acórdão TCU nº 2.467/2013 – Pacto Pela boa Governança (BRASIL. TCU, 2013), e o Acórdão TCU nº 548/2015 (BRASIL. TCU, 2015), que estrutura uma avaliação de maturidade da gestão de riscos em diversos setores da Administração Pública Federal. Adicionalmente, o referencial baseia-se em autores previamente citados na Seção 2.1 deste estudo e na citada Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL. MPOG; CGU, 2016) e na Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016 (BRASIL. MPOG, 2017).

Segundo Brasil. TCU (2018), para a implantação de uma boa gestão de riscos, a classificação e identificação destes devem ser executadas por um grupo de trabalho bem consolidado, e é um dos primeiros passos para a estruturação da gestão de riscos, conforme segue:

Idealmente, esse grupo deve ser composto por pessoas que conheçam e/ou tenham interesse em aplicar, os principais modelos, processos, técnicas e ferramentas de gestão de risco; devem possuir habilidades técnicas e gerenciais suficientes para serem capazes de definir a estratégia, propor mudanças em processos e normativos, planejar e coordenar o processo de implantação; devem ainda ter atitudes que contribuam para o resultado como, por exemplo, interesse no tema, automotivação e persistência para continuar mesmo em face a resistências comumente encontradas. (BRASIL. TCU, 2018a, p. 73-74).

“Entre as ferramentas e técnicas que podem apoiar essa atividade estão: revisão de literatura, análise documental, visitas técnicas, entrevistas, análise SWOT, análise de cenários, BIA (*business impact analysis*), análise de custo-benefício e análise de viabilidade. (BRASIL. TCU, 2018a, p. 64).

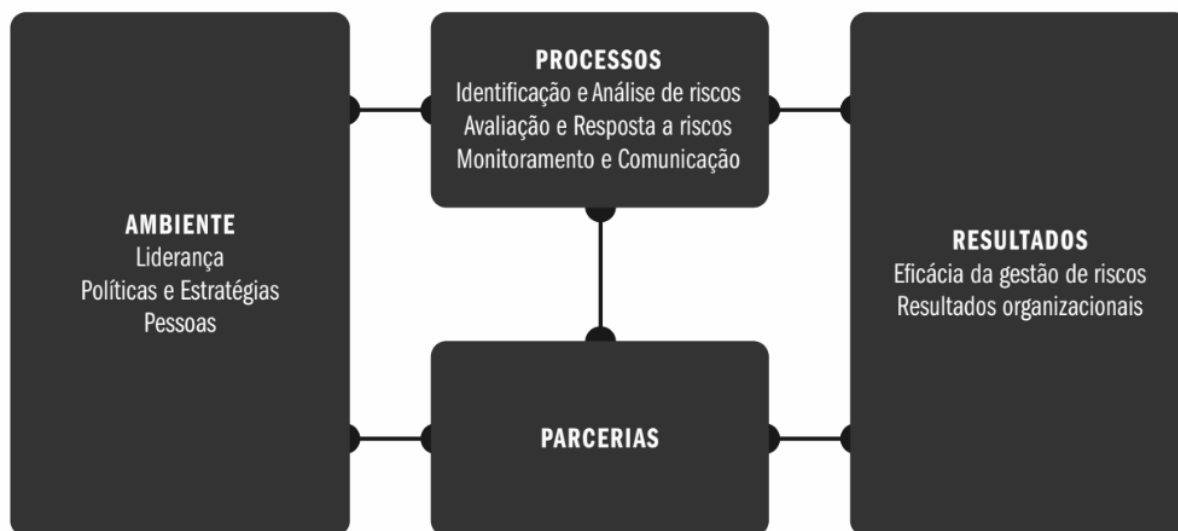
Ainda sobre critérios do TCU, o órgão estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, pela Instrução

Normativa – TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010 (BRASIL. TCU, 2010), assim como a Decisão Normativa – TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018 (BRASIL. TCU, 2018b), que documento que abrange a Empresa S.

No tocante à tipificação dos riscos o TCU apresenta alguns elementos importantes para a avaliação de cada tipo de risco, tanto de controle externo quanto interno. No tocante a controle externo: riscos econômicos, socioambientais, sociais, tecnológicos, naturais, legais/regulatórios. Quanto ao contexto interno: riscos financeiros, riscos de pessoal, risco operacionais, tecnológicos, de imagem, legais/regulatórios (BRASIL. TCU, 2018a).

Este Referencial Básico visa contribuir com o reforço contínuo, para revisão e monitoramento, dos modelos de gestão de risco utilizados pela administração pública, para tanto, apresenta um modelo para as boas práticas prescritas pelos parâmetros e modelos internacionais já descritos. Esse modelo contém critérios para avaliação da maturidade em gestão de riscos, que são divididos em quatro dimensões, conforme descrito na figura 3: Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados.

Figura 3 - Dimensões para modelo de Avaliação TCU



Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (BRASIL. TCU, 2018a, p. 70).

Para um melhor entendimento sobre as dimensões abordadas pelo Modelo de Avaliação do TCU, o Apêndice I descreve cada uma delas acompanhadas de seus respectivos componentes. Para os fins desta pesquisa,

enfatizaremos a dimensão 'Ambiente', a qual busca, a partir de seus componentes, contribuir para serem analisadas as capacidades e condições da organização para que a gestão de riscos possa se desenvolver.

Os componentes da dimensão 'Ambiente' são três, citados na Figura: 'Liderança', 'Políticas e Estratégias' e 'Pessoas', todos descritos no Anexo I. Para a avaliação deste estudo, o foco é o componente 'políticas e estratégias'. De acordo com Brasil. TCU (2018a) o componente 'políticas e estratégias' serve para avaliar o grau de disposição e alinhamento sistemático das políticas e estratégias às metas e objetivos da organização, verificando a confiabilidade das informações, envolvimento e alocação de recursos.

Por fim, com a finalidade de avaliar as políticas e as estratégias de gestão de riscos de empresa com recursos custeados pela União, propõe-se o Quadro 3 que se baseia no Anexo I deste estudo, o qual contempla elementos de análise baseados em recomendações do TCU (BRASIL. TCU, 2018a).

Quadro 3 - Itens e subitens usados para avaliar as políticas e estratégias de gestão de riscos

| Item | Subitem |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. direcionamento estratégico; | 1.1 Menção aos objetivos, missão, visão e valores. |
| | 1.2 O apetite ao risco está vinculado aos objetivos, missão, visão e valores. |
| | 1.3 Envolvimento da alta administração no estabelecimento do apetite ao risco. |
| 2. integração da gestão de riscos ao processo de planejamento | 2.1 Os objetivos consideram cenários e riscos para estabelecimento dos objetivos de negócios específicos em toda a organização. |
| | 2.2 Os objetivos de negócio alinhados ao apetite ao risco. |
| | 2.3 Mensuração e / ou comunicação de medidas de desempenho (metas, indicadores de desempenho, indicadores de risco e variações aceitáveis no desempenho). |
| 3. política de riscos | 3.1 A Política de Riscos é discutida e/ou documentada pela empresa. |
| | 3.2 A Política de Riscos é aprovada pela alta administração. |
| | 3.2.1 Vínculo dos objetivos de negócio com a Política de Riscos (divulgação, transparência e prestação de contas). |
| | 3.2.2 Vínculo das políticas organizacionais com a Política de Riscos. |
| | 3.2.3 Menção de integração das políticas de riscos nos níveis da organização (incluindo no planejamento estratégico e parcerias). |
| | 3.2.4 Definição de responsabilidades, para a gestão de riscos. (inclui competências para a implementação e a manutenção do processo) |
| | 3.2.5 Definição de periodicidade para a gestão de riscos (Identificação, avaliação, tratamento, monitoramento, melhoria e/ou comunicação dos riscos). |
| | 3.2.6 Menção de medida de desempenho da política de risco. |
| | 3.2.7 Definição de reporte da política de risco. |
| 4. comprometimento da gestão | 4.1 Envolvimento da alta administração na estrutura e no processo de gestão de riscos (inclui a revisão da estrutura e do processo de gestão de riscos). |
| | 4.2 Envolvimento do corpo executivo no processo de gestão de riscos. |
| 5. alocação de recursos | 5.1 Menção a recursos oferecidos pela alta administração necessários para implementação da gestão de riscos. |
| | 5.2 Alocação de recursos para gerenciar riscos relacionados à pessoas (cultura e programas de treinamento). |
| | 5.3 Alocação de recursos para aperfeiçoar o gerenciamento de riscos com ferramentas (integração à sistemas de TI). |

Fonte: Adaptado de Brasil. TCU (2018a).

Obs: a coluna 'Subitem' indica os elementos de análise, baseados nos critérios descritos no Anexo I deste estudo.

Por fim, conclui-se este referencial teórico informando que se apresentam no Quadro 3 vinte subitens agrupadas em cinco itens: 1. direcionamento estratégico; 2. integração da gestão de riscos ao processo de planejamento; 3. política de riscos; 4. comprometimento da gestão; 5. alocação de recursos. Quanto ao Item 3 - política de riscos, verificam-se sete subitens (3.2.1 a 3.2.7) cuja avaliação é aplicável caso a política de riscos esteja aprovada (subitem 3.2).

Os referidos itens e subitens, baseados em recomendações do TCU, podem ser usados para avaliação das políticas e das estratégias de gestão de riscos de entidades custeadas pela União e, como será visto nos capítulos seguintes deste trabalho, foi empregado para subsidiar a elaboração da parte empírica deste estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa trata-se de um estudo descritivo. Os estudos descritivos buscam “especificar as propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO (2013, p. 102). A abordagem do estudo é qualitativa.

Para o desenvolvimento da pesquisa realiza-se um estudo de caso, definido como um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A empresa selecionada para este estudo integra o Sistema S - termo que, conforme citado na introdução, define o conjunto de entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica.

Integram o Sistema S o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, Serviço Social do Comércio - SESC, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Serviço Social da Indústria - SESI, Serviço Social do Transporte - SEST, Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, abrangendo assim entidades ligadas à diversas confederações patronais de diversos setores brasileiro como a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA, a Confederação Nacional do Comércio – CNC, a Confederação Nacional da Indústria – CNI, a Confederação Nacional do Transporte – CNT, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

O Sistema S tem sua contribuição baseada no artigo 149 da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), o qual permite a contribuição pela União de

interesse das categorias profissionais ou econômicas. Como um todo, este sistema tem o objetivo de prover de forma gratuita à formação profissional, bem como acesso ao lazer.

3.3 População e Amostra

A partir das empresas existentes no sistema S, selecionou-se uma empresa considerando a acessibilidade aos dados a partir da capital federal. Doravante, a referida empresa será nomeada 'Empresa S'. O estudo tem como foco de análise os procedimentos relativos às políticas e às estratégias relativas à gestão de riscos da referida empresa, tendo sido enfatizadas as seguintes áreas: Conselho Deliberativo, Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Auditoria.

No Gabinete do Conselho Deliberativo e na Unidade de Auditoria, foram realizadas entrevistas com dois funcionários de quatorze em cada uma das áreas, na Unidade de Gestão Estratégica foram entrevistados dois funcionários de vinte e quatro disponíveis, todos os entrevistados foram selecionados por trabalharem e terem conhecimentos relacionados à da gestão de riscos da Empresa S.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, foram coletados dados secundários (documentos de acesso público e internos) e em dados primários, por meio de entrevistas. A permissão de acesso aos documentos internos e para a realização de entrevistas foi autorizada pela Empresa S nos termos do Apêndice B.

Os documentos públicos foram coletados no sítio institucional da Empresa S e no Portal da Transparência. Adicionalmente, foram consultados documentos internos, tais como políticas, estatutos e relatórios. A coleta desses dados secundários ocorreu no período de 15/07/2019 a 01/09/2019.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com colaboradores do Conselho Deliberativo, Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Auditoria. Foram realizadas entrevistas com dois representantes de cada uma das áreas citadas neste parágrafo, totalizando seis entrevistas. O roteiro que orientou a

elaboração das referidas entrevistas consta do Apêndice C. A coleta desses dados primários ocorreu no período de 26/08/2019 a 06/09/2019.

Com base na documentação coletada, realizou-se uma análise documental e de conteúdo, baseada na técnica de adequação ao padrão (YIN, 2005). A referida técnica baseia-se na análise de múltiplas fontes de evidência tendo como guia um padrão comumente oriundo do referencial teórico. Neste estudo, o padrão empregado foi um *checklist* baseado no Quadro 3, citado na Seção 2.2. Este quadro contempla vinte subitens agrupadas em cinco itens, baseados em recomendações do TCU, e podem ser usados para avaliar políticas e estratégias de gestão de riscos de entidades custeadas pela União.

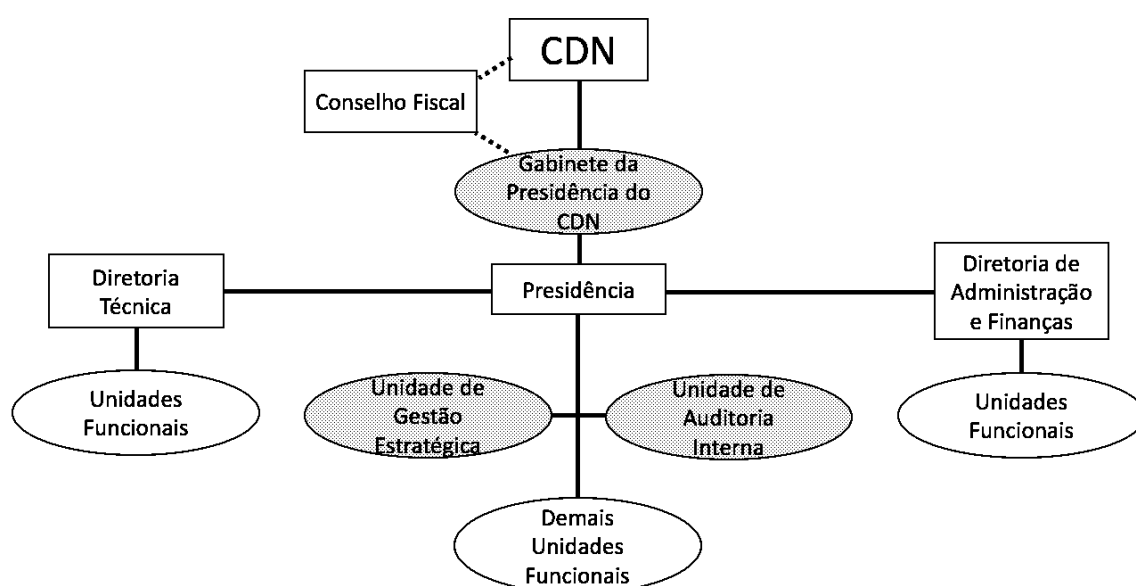
Após a análise de cada subitem do Quadro 3, foi verificada a aderência do item às recomendações propostas pelo TCU. Para tal verificação, foram atribuídos para cada subitem um dos seguintes estados: “aderente”, “não aderente” e “não se aplica”. O estado “não se aplica” foi examinado para subitens 3.2.1 a 3.2.7 do referido Quadro 3 e foi baseado em Valle (2017), estudo que versou sobre uma Entidade do Sistema S.

A partir da avaliação por subitem, foi possível apresentar os resultados contendo a avaliação da aderência dos subitens segmentada para cada um dos itens do Quadro 3 e, finalmente, discorrer sobre a avaliação da aderência do conjunto de subitens, com o intuito de atender aos objetivos propostos neste estudo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão abordados os resultados do estudo de caso da Empresa S. Inicialmente, a Figura 4 apresenta um organograma simplificado da referida empresa, para fins de melhor entender a atuação das principais áreas envolvidas com as políticas e estratégias relativas à gestão de riscos.

Figura 4 - Organograma Simplificado



Fonte: Elaboração do autor com base em dados da pesquisa.

Sigla: CDN – Conselho Deliberativo Nacional

A Empresa S tem como seu órgão máximo o Conselho Deliberativo Nacional que atua como o Conselho de Administração da empresa, e sua unidade funcional o Gabinete da Presidência do Conselho Deliberativo, que é a unidade responsável pela articulação e sistematização do processo deliberativo do Colegiado, compõe-se de uma chefia, secretaria executiva, assessoria técnica e secretaria dos conselhos. Foi entrevistados dois funcionários desta unidade devido a sua importância no conhecimento e alinhamento da governança e *compliance* da instituição.

A diretoria executiva da Empresa S é composta pela Presidência, responsável pela gestão estratégica dos negócios e pelo relacionamento institucional da Empresa S. A unidade é composta pelo diretor-presidente da

instituição e sua equipe de gabinete. a Diretoria Técnica responsável por prestar assessoramento ao Conselho Deliberativo Nacional e às Diretorias, com responsabilidade de coordenação, orientação, controle e acompanhamento das atividades sob sua supervisão e a Diretoria de Administração e Finanças responsável por prestar assessoramento ao Conselho Deliberativo Nacional e às Diretorias, com responsabilidade de coordenação, orientação, controle e acompanhamento das atividades sob sua supervisão.

A Presidência apresenta em suas unidades funcionais a Unidade de Auditoria, responsável por prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sistema, tendo como referencial os normativos de controle internos e externos e Controles Internos, e a Unidade de Gestão Estratégica, responsável por criar condições para o Sistema atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de conhecimento e gestão, em cada uma das unidades foram entrevistados dois funcionários.

4.1 Direcionamento Estratégico

A análise para os subitens associados ao item 'direcionamento estratégico', demonstra, em relação ao subitem 1.1 'menção aos Objetivos, Missão, Visão e Valores' um atendimento da parte da Empresa S. A este respeito, o art. 5º do Estatuto Social informa o seguinte sobre os objetivos da referida empresa:

(...) fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento.

Tal trecho aponta uma preocupação da empresa em alinhar os objetivos organizacionais às políticas nacionais de desenvolvimento. Adicionalmente, com base em evidências documentais, foram obtidas informações a respeito da missão, visão e valores da Empresa S, citadas no Quadro 4. Tais evidências sugerem o atendimento ao subitem 1.1.

Quadro 4 - Missão, Visão e Valores

| | |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Missão | Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional |
| Visão | Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável |
| Valores | <p>Compromisso com Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temos compromisso com os resultados da instituição e dos pequenos negócios; • Evoluímos nossas formas de trabalhar para elevar os patamares de resultados. <p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acreditamos no conhecimento como fator essencial para a realização de transformações; • Buscamos ter o melhor conhecimento sobre nosso negócio e sobre os negócios dos nossos clientes. <p>Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicamos nossos conhecimentos, talentos e recursos para buscar novas inspirações e ideias para promover a inovação nos pequenos negócios e na Empresa S; • Desenvolvemos soluções orientadas para as necessidades de hoje e do futuro. <p>Sustentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios; • Respeitamos o meio ambiente e utilizamos os recursos disponíveis de forma racional, visando à sua preservação. <p>Transparência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agimos com ética e transparência nas nossas relações e na comunicação das nossas ações e dos resultados obtidos para a sociedade e para os pequenos negócios. <p>Valorização humana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temos o compromisso com o respeito, com o desenvolvimento e com a qualidade de vida das pessoas que participam da nossa instituição. |

Fonte: Elaboração do autor com base em dados da pesquisa.

Quanto ao subitem 1.2, as evidências sugerem que os objetivos, missão, visão e valores não estão vinculados ao apetite ao risco, tendo em vista que a análise dos documentos permitiu constatar que o apetite ao risco não está definido. Tal fato foi corroborado pelas entrevistas, como por exemplo o relato do Entrevistado 4: “Nós não temos um apetite ao risco definido, a forma como o risco é trabalhado no sistema é de forma mais operacional”.

Adicionalmente, quanto ao subitem 1.3, a análise dos documentos e das entrevistas não evidenciou o envolvimento da alta administração com o apetite ao risco, embora se verificou um cuidado da alta administração com o risco, conforme cita o Entrevistado 3:

“O apetite ao risco não é estipulado, mas existe um cuidado com o risco principalmente operacional nas Diretrizes e Planos aprovados pelo Conselho”

Por fim, para o item 1 constatou-se a aderência do subitem 1.1, mas não houve aderência dos subitens 1.2 e 1.3 devido ao fato de a Empresa S não ter definido nem estipulado um apetite ao risco. De notar que a revisão de literatura deste trabalho sinalizou que as ações estratégicas deveriam ser alinhadas a um apetite ao risco estabelecido, com base na recomendação do *Enterprise Risk Management* (COSO, 2004).

4.2 Integração da Gestão de Riscos ao Processo de Planejamento

Esta seção detalha a avaliação dos subitens associados ao item 2 ‘Integração da Gestão de Riscos ao Processo de Planejamento’.

Avaliam-se, inicialmente, evidências a respeito do subitem 2.1 ‘Os objetivos consideram cenários e riscos para estabelecimento dos objetivos de negócios específicos em toda a organização.’ A este respeito, a Empresa S dispõe de Diretrizes Estratégicas e Plano Plurianual 2020-2023, documentos que citam cenários e estipulam estratégias de atuação. Os documentos citados evidenciam o atendimento do subitem 2.1, e os argumentos do Entrevistado 02 reforçam essa constatação:

São avaliados diversos aspectos, a gente avalia cenário, grandes oportunidades e ameaças que estão colocadas para a instituição, então se faz uma análise SWOT por exemplo, uma análise do ambiente e o quanto ele está propício [...] nesse processo vemos quais são os riscos inseridos, isso é algo que a Empresa S faz, e que a Unidade de Gestão Estratégica formula boletins informativos de risco, e na construção do direcionamento estratégico você analisa esses levantamentos, com índices, por exemplo de conformidade.

Quanto ao subitem 2.2, ‘Menção aos objetivos de negócio alinhados ao apetite ao risco’, as evidências não permitem constatar o seu atendimento, devido

ao fato de a Empresa S não ter definido nem estipulado um apetite ao risco, conforme evidenciado na Seção 4.1 deste capítulo.

Para o subitem 2.3 ‘Mensuração e / ou comunicação de medidas de desempenho (metas, indicadores de desempenho, indicadores de risco e variações aceitáveis no desempenho)’ foram verificadas, inicialmente, evidências em relatórios mensais de gestão, documentos mensalmente encaminhados aos Conselho Deliberativo para aprovação e análise do colegiado.

Além dos relatórios previamente mencionados, foi analisado o Relatório Gerencial Anual do exercício de 2018, é que apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual, em acordo ao art. 70 da Constituição Federal e com as disposições da IN TCU n. 63/2010 (TCU, 2010) e da Decisão Normativa TCU no 170/2018 (TCU, 2018) que decidiu a prestação de conta da gestão no de 2018 pela Empresa S. O Relatório Gerencial Anual do exercício de 2018 apresenta como parte da mensuração de suas medidas de desempenho os dados dispostos no quadro 5.

Quadro 5 - Metas Mobilizadoras 2018

| Metas Mobilizadoras | Meta | Execução | Farol de Execução |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-------------------|
| Índice de recomendação do cliente da Empresa S (NPS Relacional) | 82% | 84% | 102% |
| Número de pequenos negócios atendidos por meio de serviços digitais | 550.000 | 666.839 | 121% |
| Relacionamentos estabelecidos com pequenos negócios que obtiveram contratos de crédito garantidos pela Empresa S | 80% | 82% | 102% |
| Número de instituições que aplicaram metodologias do Programa Educação Empreendedora | 3.000 | 3.327 | 111% |
| Integração das informações dos clientes da Empresa S | 1 | 1 | 100% |

Fonte: Elaboração do autor com base em dados da pesquisa

O Quadro 5 demonstra, conforme a Decisão Normativa TCU n. 170/2018 algumas das metas mobilizadoras organizacionais estabelecidas de acordo com o normativo que devem ser demonstradas aos órgãos de controle, assim, foram levantadas metas a serem atingidas durante a gestão anual, assim a execução de algumas metas excedem a meta estipulada, tornando o farol de execução (índice de

execução relacionado à meta) com um resultado superior ao pactuado, demonstrando um bom atendimento relativo às medidas de desempenho.

Pode-se perceber o atendimento dos subitens 2.1 e 2.3, mas no item 2.2 não houve aderência às recomendações do TCU, pois, como verificado no subitem 1.2 não há o estabelecimento de um apetite ao risco, o que é um desvio das recomendações do COSO (2004), citado na Seção 2.1 deste estudo.

4.3 Política de Gestão de Riscos

Esta seção detalha a avaliação dos subitens associados ao item 3 'Política de Riscos'. As evidências consideram as informações coletadas até o final da elaboração deste estudo, com base nos documentos coletados nos períodos citados na Seção 3.3 deste estudo.

Inicialmente, avalia-se o subitem 3.1 'a Política de Riscos é discutida e/ou documentada pela empresa.' As evidências sugerem que tal política é discutida, porém, evidencia-se que ainda não foi aprovada, conforme o trecho da Ata de Reunião Ordinária de Conselho Deliberativo da Empresa S:

As propostas de Política de Atuação Internacional, de Regulamento de Convênios e da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, foram encaminhadas à Diretoria Executiva e à ABASE² para conhecimento e sugestões, especialmente dos novos dirigentes que não tinham acompanhado as discussões que se iniciaram desde outubro de 2018. Ressaltou que as minutas já estão sendo discutidas internamente e comunicou que em momento oportuno retornará ao Conselho Deliberativo Nacional, para a deliberação das matérias

Quanto ao subitem 3.2 'Menção à aprovação da Política de Riscos pela alta administração' constatou-se que ela ainda não foi aprovada, estando na forma de minuta. Tais evidências baseiam-se na citada ata do conselho deliberativo e foram, também, corroboradas pelas entrevistas feitas com colaboradores que, em sua maioria, indicaram que participaram nas discussões dessa minuta. Desta forma, constata-se a não aplicação dos subitens 3.2 do Quadro proposto pelo TCU.

² ABASE – Associação Brasileira dos *Empresas S* Estaduais – Empresa que possui representação no Conselho de Administração da Empresa S.

A partir da não aderência ao subitem 3.2 todas os seguintes subitens pertencentes ao item 3 não se aplicam já que o estudo não considera a minuta um documento válido para corroborar na adequação padrão do estudo, onde é necessária a avaliação de um documento formalmente estruturado.

A ausência da aprovação da Política de Gestão de Risco pela alta administração remete a um fator organizacional hierárquico importante, como apresentado pelo *The Orange Book*, que é a comunicação necessária para uma formalização efetiva da política (UK, 2004).

4.4 Comprometimento da Gestão

Esta seção detalha a avaliação dos subitens associados ao item 4 'Comprometimento da Gestão'.

Quanto ao subitem 4.1 'Envolvimento da alta administração na estrutura e no processo de gestão de riscos (inclui a revisão da estrutura e do processo de gestão de riscos)', os entrevistados indicaram que ao Conselho do Deliberativo vincula-se um Comitê de *Compliance*, composto por conselheiros, que atua diretamente com o processo de gestão de riscos do Sistema. o referido comitê foi originalmente constituído em agosto de 2014, de acordo com documentos internos (Decisão CD Nº 506/14), indicando uma atuação da alta administração há pelo menos 5 anos em relação à gestão de riscos.

A respeito do subitem 4.2 'Envolvimento do corpo executivo no processo de gestão de riscos', é demonstrada por encaminhamento de relatórios, como indicado pelo Entrevistado 01 "a diretoria e as unidades entregam os relatórios e participam de reuniões de alinhamento a respeito da gestão de riscos", o Relatório de Gestão Anual aborda diversos aspectos voltados à toda gerência da Empresa S, tratando assuntos como gestão de riscos e controles internos, riscos associados à gestão de pessoas, mapeamento de riscos pela empresa e formas de mitigá-los. Desta maneira, o envolvimento do corpo executivo no processo de gestão de riscos é observado.

O atendimento dos subitens relativos ao item 4 demonstra, ainda, o envolvimento com a gestão de riscos e sua associação com o que se espera

baseado na ISO 31000 (ABNT, 2009), indicando-se algum envolvimento da alta administração com a cooperação para a gestão de riscos.

4.5 Alocação de Recursos

Esta seção detalha a avaliação dos subitens associados ao item 5 'Alocação de recursos'.

Quanto ao subitem 5.1 'Menção a recursos oferecidos pela alta administração necessários para implementação da gestão de riscos', como cita o entrevistado 01: "O trabalho da Unidade de Auditoria Interna com a necessitou de recursos para a criação do *CheckRisk*, que funciona como uma ferramenta, um sistema automatizado e inteligente de Gestão de Riscos" indicando uma referência ao recursos alocados para a implementação da Gestão de Riscos.

As Diretrizes Estratégicas PPA 2020-2023 em seu tópico 2.4.1 determina "mínimo dois por cento e máximo de seis por cento do valor total das respectivas folhas de pagamento [...] deve ser alocado em ações de capacitação dos seus quadros efetivos", indicando uma previsão estratégica alocação de recursos à capacitação de pessoas, tal atuação é percebida pelos entrevistados, como reforça o entrevistado 04 que diz "temos diversas capacitações internas para os funcionários e conselheiros pela Universidade Corporativa, com IBGC, [...] recentemente tivemos um curso no Amana-Key e a Fundação Dom Cabral".

O mesmo tópico 2.4.1, das Diretrizes Estratégicas PPA 2020-2023, também menciona "vinte por cento do total das aplicações de cada ano em projetos e atividades deve ser alocado em ações vinculadas às classificações funcionais" manifestando a alocação de recursos às ferramentas. Muitos entrevistados também mencionaram um programa de automação de Gestão de Riscos denominada *CheckRisk*, adotada por todos os Dirigentes do Sistema, e possibilita um maior controle para tomada de decisões.

O Item 5 apresenta subitens contendo evidências da alocação de recursos. O IBGC em seu Guia de Orientação para Gerenciamento de riscos Corporativos, define uma boa gestão de riscos financeiros quando há uma otimização da utilização de seus recursos (IBGC, 2007, p. 19). Ainda sobre o tópico,

o The Orange Book menciona sobre uma alocação dos recursos alinhado às políticas organizacionais (UK, 2004).

4.6 Resumo dos Resultados

Para a conclusão dos resultados foi consolidado o seguinte quadro:

Quadro 6 - Resumo de Resultados

| Item | Subitem | Aderente | Não aderente | Não se aplica |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|---------------|
| 1. direcionamento estratégico; | 1.1 Menção aos objetivos, missão, visão e valores. | X | | |
| | 1.2 Os objetivos, missão, visão e valores estão vinculados ao apetite ao risco. | | X | |
| | 1.3 Envolvimento da alta administração no estabelecimento do apetite ao risco. | | X | |
| 2. integração da gestão de riscos ao processo de planejamento | 2.1 Os objetivos consideram cenários e riscos para estabelecimento dos objetivos de negócios específicos em toda a organização. | X | | |
| | 2.2 Os objetivos de negócio alinhados ao apetite ao risco. | | X | |
| | 2.3 Mensuração e / ou comunicação de medidas de desempenho (metas, indicadores de desempenho, indicadores de risco e variações aceitáveis no desempenho). | X | | |
| 3. política de riscos | 3.1 A Política de Riscos é discutida e/ou documentada pela empresa. | X | | |
| | 3.2 Menção à aprovação da Política de Riscos pela alta administração. | | X | |
| | 3.2.1 Vínculo dos objetivos de negócio com a Política de Riscos (divulgação, transparência e prestação de contas). | | | X |
| | 3.2.2 Vínculo das políticas organizacionais com a Política de Riscos. | | | X |
| | 3.2.3 Menção de integração das políticas de riscos nos níveis da organização (incluindo no planejamento estratégico e parcerias). | | | X |
| | 3.2.4 Definição de responsabilidades, para a gestão de | | | X |

| | | | | |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|
| | riscos. (inclui competências para a implementação e a manutenção do processo). | | | |
| | 3.2.5 Definição de periodicidade para a gestão de riscos (Identificação, avaliação, tratamento, monitoramento, melhoria e/ou comunicação dos riscos). | | | X |
| | 3.2.6 Menção de medida de desempenho da política de risco. | | | X |
| | 3.2.7 Definição de reporte da política de risco. | | | X |
| 4. comprometimento da gestão | 4.1 Envolvimento da alta administração na estrutura e no processo de gestão de riscos (inclui a revisão da estrutura e do processo de gestão de riscos). | X | | |
| | 4.2 Envolvimento do corpo executivo no processo de gestão de riscos. | X | | |
| 5. alocação de recursos | 5.1 Menção a recursos oferecidos pela alta administração necessários para implementação da gestão de riscos. | X | | |
| | 5.2 Alocação de recursos para gerenciar riscos relacionados à pessoas (cultura e programas de treinamento). | X | | |
| | 5.3 Alocação de recursos para aperfeiçoar o gerenciamento de riscos com ferramentas (integração à sistemas de TI). | X | | |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

A partir do Quadro 6, ao fim do levantamento dos dados verificou-se que dos 20 subitens em exame, 9 foram aderentes, 4 não foram aderentes e 7 eram itens não aplicáveis. Isso indica um alinhamento de 69,23% de subitens aplicáveis ao caso da empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo TCU.

Em relação à análise do Item 1 'Direcionamento Estratégico', verifica-se a aderência de 33,33% dos subitens e quanto ao Item 2 'Integração da Gestão de Riscos ao Processo de Planejamento', demonstrou 66,67% de aderência. Tais resultados são justificados devido ao fato de a Empresa S não ter definido nem estipulado um apetite ao risco.

O item 3 'Política de Riscos', demonstrou uma aderência de 50% dos subitens aplicáveis, já que a política riscos na Empresa S, foi discutida, mas não aprovada pela alta gestão. Por consequência da não aprovação da referida política de riscos, os subitens 3.2.1 a 3.2.7 do Quadro 3 não se aplicam. Os itens: 4. Comprometimento da gestão e 5. Alocação de Recursos, apresentaram aderência em 100,00% dos subitens a eles associados, com base nas documentações avaliadas e entrevistas realizadas com os colaboradores.

Para concluir esta seção, e considerando o que foi exposto nas seções 4.1 a 4.5, recomenda-se no caso da Empresa S a formalização da política de riscos que, embora discutida, não fora aprovada no período a que se refere este estudo. Ressalta-se, também, a recomendação de estabelecimento do apetite a riscos. Tais formalizações são associadas à boas práticas recomendadas para a gestão de riscos.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações levantadas pelo presente estudo, que teve como objetivo geral avaliar o nível de aderência das políticas e estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S, baseado em recomendações propostas pelo Tribunal de Contas da União. Para tanto foi realizado um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa. Foram analisados documentos institucionais e efetuadas entrevistas com seis colaboradores de três unidades diferentes da organização.

Com base no referencial teórico e na realização da pesquisa descritiva foram atingidos também os objetivos específicos mencionados na Seção 1.4 do estudo. O primeiro objetivo específico foi associar as recomendações propostas pelo TCU ao estudo da gestão de riscos das empresas que utilizam de recursos públicos federais. Este objetivo foi atendido com base no referencial teórico, especialmente a Seção 2.2, na qual discorreu-se sobre a adequação das recomendações do TCU à análise da gestão de riscos de entidades custeadas pela União, abrangendo a entidade do Sistema S. Em complemento, o Anexo I deste estudo evidencia a ligação das recomendações do TCU a referências de boas práticas para gestão de riscos.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi propor um quadro com categorias e subcategorias para análise das políticas e estratégias relativas à gestão de riscos, baseado nas referidas recomendações. Este objetivo foi atendido na Seção 2.2 com o Quadro 3, que apresenta vinte subitens baseados no referencial teórico deste estudo, agrupados em cinco itens 1. direcionamento estratégico; 2. integração da gestão de riscos ao processo de planejamento; 3. política de gestão de riscos; 4. comprometimento da gestão; 5. alocação de recursos.

O terceiro objetivo específico foi analisar as políticas e estratégias da empresa do Sistema S com base em itens e subitens presentes no quadro previamente proposto. Este objetivo foi atendido em toda Seção 4, onde foram apresentadas evidências documentais e trechos de entrevistas onde os atendimentos, não atendimentos e não aplicabilidade dos subitens são constatados e organizados. Não houve aderência para os subitens 1.2, 1.3, 2.2 e 3.2. Devido à

ausência de uma política de riscos formalizada, os subitens 3.2.1 a 3.2.7 não foram aplicados a este estudo.

Por fim, o quarto objetivo específico foi atribuir um nível de aderência, quando aplicável, das estratégias e políticas com base na citada análise. Este objetivo foi atendido na Seção 4.6, pelo Quadro 6 de resumo dos resultados, onde foi exposto os subitens com colunas indicando se eles são 'Aderente', 'Não Aderente' ou 'Não se aplica'. Houve 100,00% de aderência para os itens 4 e 5, ao passo que o item 2 apresentou 33,33% de aderência.

Os atendimentos aos objetivos propostos contribuem para o atingimento do objetivo geral. As políticas e estratégias relativas à gestão de riscos apresentaram, em geral, aderência de 69,23% de subitens aplicáveis ao caso em estudo, baseado em recomendações propostas pelo TCU. Tal aderência não se distribuiu de mesma forma entre os itens analisados, constatando-se como pontos que podem contribuir para aprimorar tal aderência a aprovação e formalização da política de riscos, bem como o estabelecimento e a definição do apetite a riscos por parte da Empresa S.

O estudo pode contribuir para a comunidade acadêmica, já que aborda o tema 'gestão de riscos' evidenciando os levantamentos, na forma de um estudo de caso, de informações sobre o alinhamento estratégico da alta gestão corporativa acerca da gestão de riscos, no âmbito de uma organização que possui parte de seus recursos custeados pela União.

Adicionalmente, pode suplementar a tomada de decisões estratégicas pelos gestores da Empresa S, de outras entidades do Sistema S, assim como de empresas que possuem um ambiente de negócios semelhantes ao do estudo. Órgãos de controle também podem beneficiar-se pela análise, já que o estudo se baseia em um referencial do TCU, avaliando-se assim a efetividade de sua atuação.

Deve-se ressaltar que os resultados apresentados nesta pesquisa tomam como referência os dados primários e secundários coletados num período específico. As evidências apresentadas neste estudo, portanto, referem-se aos dados que foram coletados. Isto enseja a oportunidade de pesquisas futuras que possam complementar os achados deste estudo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se: 1. realização do mesmo estudo na Empresa S em outro período, com a finalidade de verificar o andamento da aderência aos subitens levantados que ainda podem ser aprimorados; 2. replicação do estudo em outras empresas do Sistema S; 3. realização de pesquisas similares com empresas pertencentes à administração pública, fundacional ou paraestatal; 4. Complementação do estudo em outros componentes da dimensão 'Ambiente', ou outras dimensões baseadas em recomendações do TCU, como 'Processos', 'Parcerias', 'Convênios'.

REFERÊNCIAS

ASSAF, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: risk management: principles and guidelines**. Rio de Janeiro, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Recomendações de Basileia**. Brasília, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Circular nº 3.681, de 4 de novembro de 2013. Dispõe sobre o gerenciamento de riscos, os requerimentos mínimos de patrimônio, a governança de instituições de pagamento, a preservação do valor e da liquidez dos saldos em contas de pagamento, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 nov. 2013. Seção 1, p. 17-18.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 mar. 2017. Seção 1, p. 41.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). **International convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework**. Basel: Bank for International Settlements, 2004. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>>. Acesso em: 06 nov. 2019.

BERNSTEIN, Peter. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. 3. ed. Campus: Rio de Janeiro, 1996.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL. Controladoria Geral da União (CGU). **Guia prático de implementação de programa de integridade pública: orientação para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG). Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016. Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 jan. 2017. Seção 1, p. 105.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG); Controladoria-Geral da União (CGU) Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder

Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 maio 2016. Seção 1, p. 14.

BRASIL. Senado Federal. **Glossário legislativo**: Sistema S. Brasília, [s.d.]. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>>. Acesso em 5 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Instrução Normativa - TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010**. Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/arquivos/instrucao-normativa-tcu-no-63-de-1o-de-setembro-de-2010.pdf/view>>. Acesso em 06 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Acórdão 2.467/2013**. Processo nº 011.745/2012-6. Levantamento de auditoria. Elaboração de indicador para medir o grau de maturidade de entidades públicas na gestão de riscos. Constatação de que, em média, as entidades estão em nível intermediário no gerenciamento de riscos. Determinações à unidade técnica. Autorização para divulgação das informações consolidadas e dos dados públicos coletados. Relatora: Ana Arraes, 11 de setembro de 2013. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/2.467%252F2013/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/9/%2520?uuid=659006f0-00e5-11ea-8c91-97a70dde93c6>>. Acesso em 05 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Acórdão 548/2015**. Processo nº TC-020.137/2014-1. Auditoria de natureza operacional. Gestão de riscos. Atividade em implementação, alcançando parte das unidades, atividades e processos do banco. Aderência às diretrizes dos guias de melhores práticas. Oportunidades de melhoria. Recomendações. Apensamento ao processo consolidador. Relator: Ministro José Múcio Monteiro, 18 de março de 2015. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/548%252F2015/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=8fc246b0-0002-11ea-bfab-d3f5828944c1>>. Acesso em 05 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Resolução nº 287, de 12 de abril de 2017. Dispõe sobre a política de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União e altera as Resoluções-TCU 266, de 30 de dezembro de 2014, que define a estrutura, as competências e a distribuição das funções de confiança das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União; a 261, de 11 de junho de 2014, que dispõe sobre a Política de Segurança Institucional (PSI/TCU) e o Sistema de Gestão de Segurança Institucional do Tribunal de Contas da União (SGSIN/TCU) e a 247, de 7 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a Política de Governança de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 abr. 2017. Seção 1, p. 175.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Decisão Normativa-TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018. Dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem prestar contas de suas gestões ocorridas no exercício de 2018, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 set. 2018b. Seção 1, p. 107.

COIMBRA, F. C. **Riscos Operacionais**: estrutura para gestão em bancos. São Paulo: Saint Paul, 2007

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM) **Instrução CVM nº 558, de 26 de março de 2015**. Dispõe sobre o exercício profissional de administração de carteiras de valores mobiliários. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/500/inst558.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

COMITEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO). **Report, internal control: integrated framework**. Jersey City, 1997.

COMITEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO). **Enterprise Risk Management – ERM**. Jersey City, 2004.

FABER, Malte; MANSTETTEN Reiner; PROOPS John L. R.; “Humankind and the environment: an anatomy of surprise and ignorance.” **Environmental Values**, v. 1, n. 3, p. 217-241, Feb. 1992.

FERRAZ, M. Utilização de derivativos exóticos no gerenciamento de risco em empresas. In: DUARTE JR., A. M.; VARGA, G. (Org.). **Gestão de Riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

FREITAS, C. A. S. Gestão de risco: possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, v. 33, n. 93, p. 42-54, jul./set. 2002.

HOOD C.; ROTHSTEIN H.; **Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities**, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo, SP: IBGC, 2007. (Cadernos de Governança Corporativa, 3).

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). **Guidelines for internal control standards for the public sector: further information on entity risk management**. Brussels, 2004. (INTOSAI GOV, 9130). Disponível em: <<http://www.issai.org/issai-framework/intosai-gov.htm>> Acesso em: 05 nov. 2019.

KNIGHT, Frank. **Risk, uncertainty and profit**. New York: Houghton Mifflin Company, 1921.

MARKOWITZ, Harry. The Portfolio Selection. **Journal of Finance**, v. 7, n. 1, p. 77-91, Mar. 1952.

NASCIMENTO, V.; ALVES, C. Avaliação de modelo de gerenciamento de riscos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 6, n. 2, nov. 2007.

NATIONAL AUDIT OFFICE (NAO). **Supporting innovation**: managing risk in government departments. London, 2000.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso, 2013.

SILVEIRA, A de Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no Mundo**: teoria e Prática. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

UNITED KINGDOM (UK). **The Orange Book**: management of risk: principles and concepts. London: HM Treasury, 2004.

UNITED STATES OF AMERICA (EUA). Sarbanes Oxley Act of 2002: Public Law 107–204. **Authenticated U.S. Government Information**, [S.l.], n. 116, p. 745-810, jul. 2002.

VALLE, Tiago Hanna. **SEBRAE e as melhores práticas de governança corporativa**: um estudo de caso comparativo. 2017. 49f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. p. 24-28.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Dimensões propostas pelo TCU para o estudo da gestão de riscos

| Dimensão | Descrição Dimensão | Componentes | Descrição |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente | Busca em seus componentes, analisar as capacidades e condições da organização para que a gestão de riscos possa se desenvolver. | Liderança | Ressalta o engajamento pela alta administração para a implementação da gestão de riscos. |
| | | Políticas e Estratégias | Avalia o grau de disposição e alinhamento sistemático das políticas e estratégias às metas e objetivos da organização, verificando a confiabilidade das informações, envolvimento e alocação de recursos |
| | | Pessoas | Avalia o conhecimento das pessoas da organização em relação à gestão de riscos, assim como os mecanismos de comunicação, assim como a definição das responsabilidades. |
| Processos | Avalia o estabelecimento da formalização e consolidação do processo de gestão de riscos, englobando a análise, implementação, acompanhamento e melhora dos riscos e controles. | Identificação e Análise de riscos | Avaliar o grau em que a análise dos riscos estão em relação às atividades de negócios da organização, visando uma melhor priorização da gestão de riscos. |
| | | Avaliação de Respostas a Riscos | Avaliação das respostas aos riscos de maneira consistente, para que a a informação passada seja correta e a tomada de decisão seja igualmente segura, permitindo também o reforço da responsabilidade dos envolvidos. |
| | | Monitoramento e Comunicação | Abrange o ambiente interno e externo, no sentido de verificar as atividades estabelecidas estão aplicadas de forma consolidada na organização, reforçando a operação e fluxo processual relacionada comunicação. |
| Parcerias | Avalia o âmbito da gestão de riscos compartilhadas nas parcerias realizadas pela organização, verificando o alinhamento do objetivo estratégico dos envolvidos e a clareza das | N/A | N/A |

| | | | |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| | cooperações | | |
| Resultados | Avalia a eficácia da gestão de riscos para os resultados da organização, procura otimizar o desempenho e entrega de valor indiretamente. | N/A | N/A |

Fonte: Elaboração do autor, com base em TCU (2018).

APÊNDICE B – Autorização para a coleta de dados da Empresa do Sistema S

UnB - Universidade de Brasília
FACE – ADM – Departamento de Administração

TERMO DE COMPROMISSO

Informo ciência do trabalho a ser realizado pelo pesquisador da Universidade de Brasília - UnB, Pedro de Moraes Soares, orientado pelo Dr. Carlos André de Melo Alves buscando a "Avaliação do nível de aderência das políticas e estratégias relativas à gestão de riscos de uma empresa do Sistema S às recomendações propostas pelo Tribunal de Contas da União – TCU.", com a finalidade de conclusão do curso de Administração elaborado pelo referido pesquisador.

Autorizo a realização de entrevistas e o acesso aos documentos da entidade do Sistema S, necessários à pesquisa quando solicitado, a partir de julho de 2019, e tenho conhecimento de que tais documentos se tornarão públicos.

Brasília, 11 de maio de 2019



APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

- 1- Na visão do Gestão de Riscos, sobre o **apetite ao risco**: que segundo a ABNT é a quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada/disposta a reter ou assumir na busca de seus objetivos.
 - (1) Ele é estabelecido?
 - (2) Há o Envolvimento da Alta gestão nesse estabelecimento?
 - (3) É bem vinculado aos objetivos, missão, visão e valores?
- 2- A respeito do Planejamento/Direcionamento Estratégico:
 - (1) Os **objetivos da organização** abordam cenários e possíveis riscos, de modo a refletir nos objetivos específicos em toda organização?
 - (2) Os **objetivos de negócio**, que aqui são os objetivos das unidades de negócio da empresa, são alinhados ao **apetite ao risco** estabelecido?
 - (3) Existe a mensuração e/ou comunicação das medidas de desempenho (metas, indicadores de desempenho, indicadores de risco e variações etc.)
- 3- Sobre a **Política de Riscos**:
 - (1) É documentada/discutida pela empresa? É aprovada pela alta administração? Os **objetivos de negócio** são alinhados com a Política (divulgação, transparência e prestação)?
 - (2) A Política de riscos é vinculada a outras políticas organizacionais?
 - (3) A Política define:
 - a. Responsabilidades (competência e manutenção do processo)?
 - b. Periodicidades (avaliação tratamentos, monitoramentos, melhoria e comunicação)?
 - c. Medida de desempenho?
 - d. Reporte?
- 4- Tratando do Comprometimento da Gestão:
 - (1) A **alta administração** envolve-se na estrutura e no processo de Gestão de Riscos (estabelecimento/revisão do processo)? De que maneira?
 - (2) O **corpo executivo** se envolve no processo de Gestão de Riscos. De que maneira?
- 5- A alta gestão oferece **recursos** para a implementação da Gestão de Riscos.
 - Voltados à capacitação (cultura e programas de treinamento).
 - Voltados às ferramentas (integração com sistemas de TI).

ANEXOS

ANEXO A – Políticas e Estratégias recomendadas pelo TCU

| DIMENSÕES DO MODELO DE AVALIAÇÃO E PRÁTICAS RELACIONADAS | FONTES DOS CRITÉRIOS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Políticas e estratégias - Nesta seção, busca-se avaliar em que medida a organização dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e planos em todos os níveis críticos da entidade, e gerenciado nas operações, funções e atividades relevantes das diversas partes da organização.</p> | |
| Direcionamento estratégico | |
| <p>A alta administração, com a supervisão dos responsáveis pela governança, estabelece de modo explícito o direcionamento estratégico (objetivos-chave, missão, visão e valores fundamentais da organização), alinhado com as finalidades e as competências legais da entidade, traduzindo uma expressão inicial do risco aceitável (apetite a risco) para a definição da estratégia e a fixação de objetivos estratégicos e de negócios, e para o gerenciamento dos riscos relacionados.</p> | <p>IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 2o, II; Art. 14, II; Art. 16, II; e Art. 19;</p> <p>COSO GRC 2004, 3; COSO GRC PE 2016, Princípios 1, 3 e 7.</p> <p>ISO 31000:2009, 5.3.3.</p> |
| <p>A alta administração, com a supervisão e a concordância dos responsáveis pela governança, define, comunica, monitora e revisa o apetite a risco na forma de uma expressão ampla, porém suficientemente clara, de quanto risco a organização está disposta a enfrentar na implementação da estratégia para cumprir sua missão institucional e agregar valor para as partes interessadas, a fim de orientar a definição de objetivos por toda a organização; a seleção de estratégias para realizá-los; a alocação de recursos entre as unidades e iniciativas estratégicas; e a identificação e o gerenciamento dos riscos, alinhados com o apetite a risco.</p> | <p>IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 2o, II, e Art. 14, II; Art. 16, II, e V;</p> <p>COSO GRC 2004, 1, 2 e 3; COSO GRC PE 2016, Princípios 1, 7 e 8;</p> <p>ISO 31000:2009, 3, “g” e 5.3.3.</p> |
| Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento | |
| <p>A gestão de riscos é integrada ao processo de planejamento estratégico implementado na organização e aos seus desdobramentos de modo que, a partir do direcionamento estratégico e do apetite a risco definidos conforme abordado nas questões 1.2.1 e 1.2.2, são definidos.</p> | <p>IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 8o, VI; Art. 14, IV; Art. 16, II.</p> <p>COSO GRC 2004, 3; COSO GRC PE 2016, Princípios 9, 10 e 11;</p> |
| <p>Os objetivos estratégicos de alto nível alinhados e dando suporte à missão, à visão e aos</p> | <p>INTOSAI GOV</p> |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| propósitos da organização e selecionadas as estratégias para atingi-los, considerando as várias alternativas de cenários e os riscos associados, de modo a estabelecer uma base consistente para a definição dos objetivos de negócios específicos em todos os níveis da organização | 9130/2007, 1.3 e 2.2. |
| os objetivos de negócios específicos associados a todas as atividades, em todos os níveis, nas categorias operacional, de divulgação (transparência e prestação de contas) e de conformidade e as respectivas tolerâncias a risco (ou variações aceitáveis no desempenho), alinhados aos objetivos estratégicos e ao apetite a risco estabelecidos. | |
| A administração define os objetivos mencionados na alínea “b”, acima, e as respectivas medidas de desempenho (metas, indicadores-chave de desempenho, indicadores-chave de risco e variações aceitáveis no desempenho), explicitando-os com clareza suficiente, em termos específicos e mensuráveis, comunicando-os a todas as áreas, funções e atividades relevantes para a realização dos objetivos-chave da organização e aos responsáveis em todos os níveis, a fim de permitir a identificação e avaliação dos riscos que possam ter impacto no desempenho e nos objetivos. | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 16, II; COSO GRC 2004, 3; COSO GRC PE 2016, Princípios 10 e 11; COSO 2013, Princípio 6, atributos “a” e “b”; INTOSAI GOV 9130, 2.2. |
| Política de gestão de riscos | |
| A organização dispõe de uma política de gestão de riscos estabelecida e aprovada pela alta administração, comunicada apropriadamente e disponível para acesso a todos, que aborde os seguintes aspectos | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 17; ISO 31000:2009, 4.3.2. |
| os princípios e objetivos relevantes da gestão de riscos na organização e as ligações entre os objetivos e políticas da organização com a política de gestão de riscos; | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 17, I. ISO 31000:2009, 4.3.2. |
| as diretrizes para a integração da gestão de riscos a todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico, os projetos, as políticas de gestão em todos os níveis da organização e as parcerias com outras organizações; | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 17, II, “a”; ISO 31000:2009, 3, “b” e 4.3.4; |
| a definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para gerenciar riscos no âmbito da organização como um todo e em todas as suas áreas (unidades, departamentos, divisões, processos e atividades), incluindo a responsabilidade pela implementação e manutenção do processo de gestão de riscos e | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 17, II, “d” e III; ISO 31000:2009, 4.3.3. COSO GRC 2004, 10; COSO GRC PE 2016, |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de asseguarção da suficiência, eficácia e eficiência de quaisquer controles; | Princípio 5; |
| diretrizes sobre como e com qual periodicidade riscos devem ser identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados, através de um plano de implementação do processo de gestão de riscos, em todos os níveis, funções e processos relevantes da organização; | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 17, II, “b” e 18; ISO 31000:2009, 4.3.4 e 4.4.2. COSO GRC 2004, 4 a 9; COSO GRC PE 2016, Princípios 12 a 16 e 21. |
| diretrizes sobre como o desempenho da gestão de riscos, a adequação da estrutura, a aplicação do processo de gestão de riscos e a efetividade da política de gestão de riscos serão medidos e reportados; | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 17, II, “c”; ISO 31000:2009, 4.3.2, 4.3.3 e 4.5; COSO GRC 2004, 8 e 9; COSO GRC PE 2016, Princípios 20 e 21. |
| atribuição clara de competências e responsabilidades pelo monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos, bem como diretrizes sobre a forma e a periodicidade como as alterações devem ser efetivadas. | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 17, II, “c” e III; ISO 31000:2009, 4.3.3, 4.5 e 4.6. COSO GRC 2004, 9; COSO GRC PE 2016, Princípios 22 e 23. |
| Comprometimento da Gestão | |
| A alta administração e o corpo executivo da gestão (tática e operacional) estão completa e diretamente envolvidos em estabelecer e rever a estrutura e o processo de gestão de riscos e controles internos no âmbito de suas respectivas áreas de responsabilidade. | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 12 e 16, § único; Art. 17, II, “e” e “f”; Art. 19 e 20; ISO 31000:2009, 4.2 e 4.3.3. |
| Alocação de recursos | |
| A administração aloca recursos suficientes e apropriados (pessoas, estruturas, sistemas de TI, programas de treinamento, métodos e ferramentas para gerenciar riscos) para a gestão de riscos, considerando uma relação equilibrada com o tamanho da organização, a relevância das áreas, funções e atividades críticas para a realização dos seus objetivos-chave, bem como com a natureza e o nível dos riscos. | IN-MP/CGU No 1/2016, Art. 17, II, “f”; Art. 23, II, III e IX. ISO 31000:2009, 4.3.5. COSO GRC PE 2016, Princípio 2. |

Fonte: BRASIL. TCU (2018a).